

Inhaltsübersicht

| | |
|------------------------------|--------|
| Vorwort zur 2. Auflage | V |
| Inhaltsverzeichnis | XIX |
| Abkürzungsverzeichnis | XXXVII |
| Literaturverzeichnis | XLI |

§ 1 Einführung in die Wirtschaftsmediation

| | |
|---|----|
| I. Mediation: Das Geschäftsfeld mit Zukunft | 1 |
| II. Begriffsklärung und Abgrenzung | 3 |
| 1. Definitionen: „Mediation“ und „ADR“ | 3 |
| 2. Falsches Image und nüchterne Realität | 4 |
| 3. Abgrenzung zu anderen Streitbeilegungsverfahren | 6 |
| 4. Prozesskontrolle, Ergebnisverantwortung und Ergebnissicherheit | 11 |
| III. Ablauf und Dynamik von Konflikten | 13 |
| 1. Das Fünf-Phasen-Modell der Konfliktbewältigung | 13 |
| 2. Erkenntniswert des Fünf-Phasen-Modells | 15 |
| 3. Einordnung der Mediation | 16 |
| IV. Abgrenzung der Wirtschaftsmediation zu anderen Mediationsformen | 17 |
| 1. Verhandlungsmediation vs. transformativ-therapeutische Mediation | 17 |
| 2. Abgrenzung zur Familienmediation | 19 |
| 3. Unterschiede zur Umweltmediation | 21 |
| 4. Abgrenzung zur innerbetrieblichen Mediation | 21 |
| 5. Ergebnis: Definition der Wirtschaftsmediation | 23 |
| V. Herkunft und Geschichte der Mediation in Deutschland | 24 |
| VI. Gegenwärtige Verbreitung der Wirtschaftsmediation | 26 |
| 1. Studien 2005–2013: Wachsende Akzeptanz, aber geringe Nutzung | 26 |
| 2. Evaluierungsbericht der Bundesregierung zum Mediationsgesetz | 27 |
| 3. Fünf Gründe für die noch geringe Verbreitung | 28 |
| VII. Zusammenfassung | 30 |

§ 2 Verhandlungstheoretische Grundlagen

| | |
|---|----|
| I. Verhandlungsforschung als Grundlage der Mediation | 31 |
| II. Grundprinzipien einer Verhandlung | 32 |
| 1. Das „Ja“ als Ziel jeder Verhandlung | 32 |
| 2. Quellen der Zufriedenheit: Ergebnis- und Verfahrenszufriedenheit | 32 |
| 3. „Wer argumentiert, verliert“ – Von der (Ohn)Macht der Argumente | 35 |
| 4. Der verhandlungstechnische Ansatz der Mediation | 36 |
| III. Kompetitives Verhandeln | 38 |
| 1. Grundschemata intuitiv-kompetitiver Verhandlungen | 38 |
| 2. Kompetitives Verhandeln im Modell | 40 |
| 3. Tricks in kompetitiven Verhandlungen | 47 |
| 4. Kompetitive Verhandlungen und Verhandlungsstil | 48 |

| | |
|---|-----|
| 5. „Faires“ Verhandeln als Alternative? | 48 |
| 6. Drei Gründe für kompetitives Verhandeln | 51 |
| 7. Konsequenzen für die Wirtschaftsmediation | 52 |
| IV. Das „Harvard-Konzept“ und Kooperatives Verhandeln | 53 |
| 1. Ausgangspunkt: das Verhandlungsdilemma | 54 |
| 2. Die Harvard-Orange | 58 |
| 3. Prinzip 1: Nicht Positionen argumentieren – Interessen artikulieren! | 59 |
| 4. Prinzip 2: Seid kreativ, findet Optionen! | 63 |
| 5. Prinzip 3: Neutrale Standards verhandeln | 69 |
| 6. Prinzip 4: Das eigene BATNA kennen und verbessern | 72 |
| 7. Prinzip 5: Verhandlungspartner und Verhandlungsproblem trennen | 74 |
| 8. Zwei Fehlvorstellungen über das Harvard-Konzept | 75 |
| 9. Anwendungsprobleme des Harvard-Konzepts | 77 |
| 10. Das Harvard-Konzept und die Wirtschaftsmediation | 78 |
| V. Verhandlungspsychologie | 79 |
| 1. Das Interesse an Fairness | 79 |
| 2. Heuristiken als Entscheidungsmuster | 80 |
| 3. Das Problem der Komplexität | 83 |
| 4. Das Transparenzproblem | 86 |
| 5. Überoptimistische Einschätzung | 89 |
| 6. Kognitive Dissonanz und Confirmation Bias | 90 |
| 7. Reaktive Abwertung und Attribution | 91 |
| 8. Principal/Agent-Problem: Interessendivergenz der Parteivertreter | 93 |
| 9. Das Phänomen der Zeit und „sunk costs“ | 94 |
| 10. Bedeutung der Verhandlungspsychologie für die Mediation | 95 |
| VI. Kommunikationstheorie und Verhandlungsführung | 95 |
| 1. Das Sender/Empfänger-Problem | 96 |
| 2. Wir hören nicht zu, um zu verstehen, sondern um zu antworten | 97 |
| 3. Das Kommunikationsquadrat von Friedemann Schulz von Thun | 97 |
| 4. Körpersprache und nonverbale Kommunikation | 99 |
| 5. NLP – Neurolinguistisches Programmieren | 100 |
| 6. Kommunikation über Visualisierung | 100 |
| 7. Achtsamkeit in der Kommunikation | 101 |
| 8. Kommunikationstheorie und Mediation | 102 |
| VII. Exkurs: Verhandeln als erlernbare Schlüsselqualifikation | 102 |
| VIII. Schlussfolgerungen: Mediation und Verhandeln | 103 |

§ 3 Einleitung des Mediationsverfahrens

| | |
|--|-----|
| I. Vom Konflikt zur Mediation | 105 |
| II. Die Mediationsvereinbarung | 105 |
| 1. Rechtsnatur und Ziel | 106 |
| 2. Wirksamkeit der Mediationsvereinbarung | 107 |
| 3. Vereinbarkeit mit AGB-Vorschriften | 110 |
| 4. Regelungsbedarf in Mediationsvereinbarungen | 113 |
| 5. Bezugnahme auf eine Verfahrensordnung | 119 |
| 6. Vorzeitige Kündigung der Mediationsvereinbarung | 121 |
| 7. Musterklauseln | 122 |

| | |
|--|-----|
| 8. Unverbindliche Mediationsklauseln und deren Wert | 126 |
| 9. Der Mediation Pledge als einseitige Verpflichtungserklärung | 128 |
| III. Richterliche Mediation und Verweis ins Güterichterverfahren | 129 |
| 1. Die Richtermediation in den '00er Jahren | 130 |
| 2. Die Verweisung an den Güterichter nach § 278 Abs. 5 ZPO | 130 |
| 3. Die Verweisung an den externen Mediator nach § 278a ZPO | 131 |
| IV. Verfahrenseinleitung ohne Mediationsklausel | 133 |
| 1. Schwierigkeiten und Chancen | 133 |
| 2. Praktische Durchführung | 134 |
| 3. Beispiel für einen Mediationsvorschlag | 135 |
| 4. Empfehlung von dritter Seite | 137 |
| V. Zwangsweise Anordnung der Mediation | 137 |
| 1. Gesetzlich angeordnete Vermittlung | 137 |
| 2. Anordnung der Mediation durch Konzernvorstand und Vorgesetzte | 138 |
| 3. Aufgezwungene Mediation – ein sinnloses Verfahren? | 140 |
| VI. Der Mediationsantrag | 140 |
| 1. Funktion und Inhalt | 141 |
| 2. Praktisches Beispiel | 142 |
| VII. Zusammenfassung | 143 |

§ 4 Der Weg zur ersten Mediationsverhandlung

| | |
|---|-----|
| I. Überblick: Typischer Zeitablauf bis zur ersten Mediationssitzung | 145 |
| II. Bestimmung des Mediators | 146 |
| 1. Suche nach einem geeigneten Wirtschaftsmediator | 146 |
| 2. Auswahlmechanismen und Beauty-Contests | 147 |
| 3. Hilfestellung und Benennung durch eine Organisation | 148 |
| 4. Gemeinsame Videokonferenz mit dem Mediator | 149 |
| III. Der Mediatorvertrag | 149 |
| 1. Rechtliche Einordnung und Abgrenzungen | 149 |
| 2. Herbeiführen des Abschlusses | 150 |
| 3. Typischer Inhalt | 151 |
| 4. Beispiel für einen Mediatorvertrag | 151 |
| IV. Inhaltliche Vorbereitung der Mediationsverhandlung | 155 |
| 1. Informationsschreiben an die Parteien | 155 |
| 2. Kick-Off Meeting zum „Verfahrensmanagement“ | 156 |
| 3. Erstellen eines Zeitplanes | 158 |
| 4. Mediationseingaben und schriftliche Stellungnahmen der Parteien | 159 |
| 5. Vertrauliche Fragebögen an die Parteien | 160 |
| 6. Frühe Einzelgespräche mit den Parteien | 163 |
| 7. Erstellung eines Mediationsplans | 164 |
| 8. Videokonferenz vor der Mediationsverhandlung | 165 |
| V. Logistische Vorbereitung der Mediationsverhandlung | 165 |
| 1. Wahl des Verhandlungsortes | 165 |
| 2. Ausstattung des Verhandlungsraums | 167 |
| 3. Sitzordnung der Teilnehmer | 168 |

| | |
|--|-----|
| 4. Eintreffen der Teilnehmer und Erstkontakt | 169 |
|--|-----|

§ 5 Überblick über den Verfahrensablauf

| | |
|--|-----|
| I. Grundstruktur des Verfahrens | 171 |
| 1. Das „Fünf-Phasen“-Modell | 171 |
| 2. Beispiel für einen idealtypischen Ablauf | 174 |
| II. Strukturiertheit und Flexibilität | 177 |
| 1. Strukturdenken als Schlüssel zum Erfolg | 178 |
| 2. Flexibilität, keine Beliebigkeit | 179 |
| 3. Führung durch den Mediator | 179 |
| III. Prinzipien der Mediation | 180 |
| 1. Freiwilligkeit | 181 |
| 2. Eigenverantwortlichkeit | 182 |
| 3. Informiertheit | 184 |
| 4. Vertraulichkeit | 185 |
| 5. Neutralität und Allparteilichkeit des Mediators | 187 |

§ 6 Erste Mediationsphase: Einführung und Abschluss des Verhandlungsvertrages

| | |
|--|-----|
| I. Aufgabe und Ziel dieser Phase | 189 |
| II. Exkurs: Die drei Ebenen des Konflikts in der Mediation | 190 |
| III. Kennenlernen der Teilnehmer | 193 |
| 1. Begrüßung und Vorstellungsrunde | 193 |
| 2. Gemeinsames Abendessen am Vortrag | 194 |
| IV. Eröffnungserklärung des Mediators | 194 |
| 1. Beispiel: Streit in der ABC-GmbH | 195 |
| 2. Elemente der Eröffnungserklärung | 197 |
| V. Der Verhandlungsvertrag | 200 |
| 1. Aufgabe und Funktion | 201 |
| 2. Abgrenzung: Mediationsvereinbarungen und vorbereitende Verträge | 202 |
| 3. Probleme des individuellen Verhandlungsvertrags | 203 |
| 4. Praktische Durchführung: Wege zum Verhandlungsvertrag | 205 |
| 5. Inhalt des Verhandlungsvertrags: Beispiel mit Erläuterungen | 208 |
| 6. Verbindlichkeit und Verwendung des Verhandlungsvertrages | 224 |
| 7. Ziel erreicht? | 226 |

§ 7 Zweite Mediationsphase: Ermittlung der Verhandlungsthemen und Parteiinteressen

| | |
|---|-----|
| I. Aufgabe und Ziel dieser Phase | 227 |
| II. Positionen und Interessen | 227 |
| III. Die Eröffnungserklärung der Parteien | 228 |
| 1. Bedeutung | 228 |
| 2. Praktische Durchführung | 229 |
| 3. Typische Probleme | 234 |

| | |
|--|-----|
| IV. Alternative Eröffnungen der Verhandlung | 238 |
| 1. Eröffnungsgespräch mit dem Mediator | 238 |
| 2. Inhaltliche Einführung in den Streit durch den Mediator | 239 |
| V. Konfliktdiagnose durch den Mediator | 242 |
| VI. Die Technik des Aktiven Zuhörens | 244 |
| 1. Die vier Grundtechniken des Aktiven Zuhörens | 245 |
| 2. Gründe und Ziele des Aktiven Zuhörens | 249 |
| 3. Probleme bei der Anwendung | 254 |
| 4. Exkurs: Aktives Zuhören als Verhandlungstechnik | 257 |
| VII. Fragetechniken | 258 |
| 1. Bedeutung der Frage im Gespräch | 259 |
| 2. Wer fragt? | 259 |
| 3. Arten von Fragen | 260 |
| 4. Ausweichmanöver des Befragten | 266 |
| 5. Entscheidung für einzelne Fragetechniken | 267 |
| VIII. Umgang mit Emotionen | 268 |
| 1. Bedeutung für die Konfliktlösung: schädlich und wertvoll | 269 |
| 2. „Let them vent“? | 270 |
| 3. Techniken des Mediators | 270 |
| 4. Weitere Berücksichtigung der Emotionen | 274 |
| IX. Caucus: Einzelgespräche mit dem Mediator | 275 |
| 1. Erfolgsgeheimnis oder Geheimverfahren? | 275 |
| 2. Praktische Durchführung | 276 |
| 3. Chancen und Risiken der Einzelsitzung | 282 |
| 4. Kriterien für den Einsatz von Einzelgesprächen | 287 |
| 5. Zusammenfassung | 290 |
| X. Perspektivwechsel und Interventionen des Mediators | 290 |
| 1. Ausgangspunkt: Vielfalt der Konfliktwahrnehmungen | 290 |
| 2. Die Technik des Reframing | 294 |
| 3. Aufforderung zum Perspektivwechsel und provokative Fragen | 297 |
| 4. Die „10–10–10“-Technik | 300 |
| 5. Konfrontation mit der Konfliktanalyse des Mediators | 300 |
| 6. Die Technik der Aufstellung | 303 |
| XI. Aufdecken der Verhandlungsthemen und Parteiinteressen | 304 |
| 1. Definition der Verhandlungsthemen | 304 |
| 2. Herausarbeiten der Parteiinteressen | 305 |
| 3. Visualisierung der Themen und Interessen | 308 |
| XII. Ziel erreicht? | 312 |

§ 8 Dritte Mediationsphase: Sachklärung und Feststellung der Einigungsalternative

| | |
|---|-----|
| I. Aufgabe und Ziel | 313 |
| II. Sachverhaltsklärung: Planung des weiteren Vorgehens | 314 |
| 1. Dynamik der Verhandlungen vs. informierte Entscheidung | 314 |
| 2. Klärungsbedürftige Fragen und akzeptierte Unsicherheit | 315 |

| | |
|--|-----|
| 3. Mittel der Klärung: Strengbeweis und Alternativen | 316 |
| 4. Kosten der Sachklärung | 317 |
| 5. Verweigerte Mitwirkung | 317 |
| 6. Einführung von streitrelevantem Expertenwissen | 318 |
| III. Durchführung der Sachverhaltsklärung | 319 |
| 1. Klärung durch die Parteien selbst | 319 |
| 2. Sachverständigengutachten | 319 |
| 3. Sachverhaltsklärung über Zeugen | 322 |
| 4. Urkunden und andere Dokumente | 323 |
| 5. Inaugenscheinnahme und Ortsbesichtigungen | 324 |
| 6. Alternative Wege der Sachklärung | 325 |
| IV. Know-how-Transfer | 326 |
| V. Exkurs: Die Rolle des Rechts in der Wirtschaftsmediation | 327 |
| 1. Recht als Entscheidungsmaßstab des Richters | 327 |
| 2. Aufgabe des Rechts in der Wirtschaftsmediation | 333 |
| 3. Mediation – im Schatten des Rechts? | 337 |
| VI. Einigungsalternativen: Von BATNAs, WATNAs und RATNAs | 338 |
| 1. Von der Schmerzgrenze zum BATNA | 338 |
| 2. Von WATNAs und RATNAs | 340 |
| 3. Mediationstechniken zur Ermittlung von Nichteinigungsalternativen | 341 |
| VII. Praktische Erörterung der Rechtslage | 343 |
| 1. Aufgabe des Mediators | 343 |
| 2. Richtiger Zeitpunkt | 344 |
| 3. Erläuterung durch die Parteianwälte | 344 |
| 4. Erläuterung durch den Mediator | 346 |
| 5. Illustration der Rechtslage über Entscheidungsbäume | 347 |
| 6. Reality Testing und Advocatus Diaboli | 349 |
| 7. Erläuterung des Kosten- und Zeitaufwandes für einen Zivilprozess | 351 |
| 8. Erläuterung durch externe Dritte | 354 |
| 9. Abschluss der rechtlichen Erörterung | 354 |
| VIII. Ziel erreicht? | 355 |
| § 9 Vierte Mediationsphase: Lösungssuche und Einigungsverhandlung | |
| I. Aufgabe und Ziel dieser Phase | 357 |
| II. Eckpunkte der Verhandlungen | 357 |
| 1. Verhandlungsthemen | 357 |
| 2. Optionen als denkbare Lösungen | 358 |
| 3. Interessen als Bewertungsmaßstab | 358 |
| III. Aufstellen einer Agenda | 359 |
| 1. Reihenfolge bei selbständigen Einzelpunkten | 359 |
| 2. Reihenfolge bei voneinander abhängigen Streitpunkten | 360 |
| 3. Bausteinmethode: Aufgliederung in Unterasspekte | 361 |
| 4. Gemeinsame Zielvorstellung als Ausgangspunkt | 362 |
| 5. Methoden der Einigungssuche | 363 |
| IV. Strukturiertes Vorgehen und Verhandlungsdynamik | 363 |

| | |
|---|-----|
| V. Brainstorming: Klassisches Modell der Lösungssuche | 364 |
| 1. Erfolgsgeheimnis: Kreativität stimulieren | 365 |
| 2. Praktische Durchführung: Erläuterung durch den Mediator | 367 |
| 3. Bestimmung der Brainstorming-Gruppe | 368 |
| 4. Anwendungsprobleme und ihre Überwindung | 369 |
| 5. Aufgabe des Mediators: Leitung, Visualisierung und Konkretisierung | 372 |
| 6. Bewerten und Ausgestalten der Optionen | 373 |
| 7. Zusammenfügen des Einigungspakets | 377 |
| 8. Beispiel: Der unzufriedene Einkaufsleiter | 377 |
| VI. Verwandte Kreativitätstechniken | 379 |
| 1. Mindmapping | 380 |
| 2. Metaplan-Technik | 382 |
| 3. Brainwriting | 382 |
| VII. Logrolling: Einigungsoptimierung durch Tauschgeschäfte | 383 |
| 1. Begriff | 384 |
| 2. Beispiel: Verdachtskündigung des Prokuristen | 384 |
| 3. Praktische Anwendung | 385 |
| 4. Exkurs: Logrolling als kompetitive Verhandlungstechnik | 388 |
| VIII. Die Sechs-Hüte-Technik und Walt Disneys Arbeitszimmer | 388 |
| 1. Die Sechs Hüte von Edward de Bono | 389 |
| 2. Die drei Arbeitszimmer von Walt Disney | 390 |
| IX. Prozessrisikoanalyse | 390 |
| 1. Begriff | 391 |
| 2. Beispiel: Das undichte Flachdach | 392 |
| 3. Vor- und Nachteile | 394 |
| 4. Praktisches Vorgehen | 400 |
| 5. Prozessrisikoanalyse für Fortgeschrittene | 401 |
| 6. Abschließendes Beispiel: Die verspätete Maschine | 403 |
| 7. Zusammenfassung | 407 |
| X. Verteilungskämpfe und Aufteilungsverfahren | 408 |
| 1. Warnung: Keine übereilten Annahmen | 408 |
| 2. Die „Neutrale Standard“-Methode | 408 |
| 3. „Der eine teilt, der andere wählt“ | 412 |
| 4. Die Adjusted-Winner Methode | 412 |
| XI. Einigungssuche in Einzelgesprächen | 415 |
| 1. Einigungsspielräume und Caucus | 415 |
| 2. Agent of Reality | 417 |
| 3. Der Mediator als Konfliktberater | 418 |
| 4. Der Mediator als Bote – und schlichtes Feilschen | 419 |
| XII. Überwinden von Verhandlungstillständen | 420 |
| 1. Einfach etwas Anderes tun | 420 |
| 2. Diskussion des BATNA und dessen bewusste Verschlechterung | 421 |
| 3. Napoleons Russlandfeldzug | 422 |
| 4. Der „Columbo-Trick“ | 423 |
| XIII. Der Einigungsvorschlag des Mediators | 423 |

| | |
|--|-----|
| XIV. Beendigung ohne Vergleich | 425 |
| 1. Vorab: Fehlende Einigung ist nicht notwendig Scheitern | 425 |
| 2. Geordnete Beendigung | 425 |
| 3. Teileinigungen? | 426 |
| 4. Inhaltliches Abschlusschreiben des Mediators | 426 |
| 5. Absprache des weiteren Vorgehens | 427 |
| XV. Ziel erreicht? | 427 |
| § 10 Fünfte Mediationsphase: Abschluss des Vergleichsvertrags | |
| I. Aufgabe und Ziel dieser Phase | 429 |
| II. Von der Einigung im Grundsatz zum Abschluss des Vergleichsvertrags | 429 |
| 1. Parteien mit anwaltlicher Begleitung | 430 |
| 2. Parteien ohne anwaltliche Begleitung | 430 |
| 3. Abbruch der Verhandlungen durch den Mediator | 434 |
| III. Parteien als Vertragsautoren | 434 |
| IV. Aufgaben des Mediators bei der Abfassung des Vergleichsvertrags | 435 |
| 1. Gewährleistung der Vollständigkeit | 435 |
| 2. Gewährleistung der rechtlichen Wirksamkeit | 436 |
| 3. Beachten der praktischen Durchführbarkeit | 440 |
| V. Praktische Gestaltung der Vertragsphase | 442 |
| 1. Vorüberlegungen: Zeitaufwand und Komplexität | 443 |
| 2. Einfacher Vergleich: Sofortige Formulierung des Vertrages | 443 |
| 3. Komplexe Einigung: Schrittweises Vorgehen | 444 |
| VI. Inhaltliche Gestaltung des Vergleichsvertrags | 449 |
| 1. Klare Festlegung der Leistungspflichten | 450 |
| 2. Struktur des Abschlussvertrages | 454 |
| 3. Form des Abschlussvertrages | 461 |
| 4. Vertragssprache | 461 |
| 5. Äußere Gestaltung | 462 |
| VII. Rechtliche Grenzen der Vertragsgestaltung | 463 |
| 1. Vergleich gemäß § 779 BGB | 463 |
| 2. Gesetzliche Verbote und Sittenwidrigkeit | 464 |
| 3. Formfehler | 465 |
| 4. Anfechtbarkeit | 465 |
| 5. Beachtung der AGB-Vorschriften | 466 |
| 6. Unklare Formulierungen | 467 |
| VIII. Durchsetzung der Vertragspflichten | 468 |
| 1. Erzwingbarkeit und Vollstreckbarkeit: Scheindiskussion und Realität | 468 |
| 2. Notwendigkeit einer vertraglichen Absicherung | 469 |
| 3. Praxisproblem: Widerstand der Parteien | 472 |
| 4. Schuldrechtliche Anreize und Absicherungen | 473 |
| 5. Vollstreckbarkeit | 478 |
| IX. Praxisbeispiel: Ein problembeladener Unternehmenskauf | 483 |
| 1. Der Streitfall: Der „Dresdener-Plaste“-Unternehmenskauf | 483 |
| 2. Verlauf der Mediation und vorläufige Einigung | 485 |

| | |
|--|-----|
| 3. Der Vergleichsvertrag | 486 |
| X. Ziel erreicht? | 491 |
| § 11 Person und Rolle des Mediators | |
| I. Ausbildung zum Mediator | 493 |
| 1. Gesetzliche Pflicht zur Ausbildung? | 493 |
| 2. Tatsächliche Notwendigkeit einer Ausbildung | 494 |
| 3. Ausbildungsinhalt, Standards und Ausbildungseinrichtungen | 495 |
| 4. Der „zertifizierte Mediator“ | 497 |
| 5. Ein offenes Wort zur Ausbildungslage | 497 |
| II. Zwingend Jurist? | 498 |
| 1. Wirtschaftsmediation und Rechtsdienstleistungsgesetz | 498 |
| 2. Anwaltsmediator als die bessere Wahl? | 501 |
| III. Macht des Mediators | 502 |
| IV. Mediationsstile | 504 |
| 1. Das Riskin-Modell | 504 |
| 2. Mediationsstile in der Praxis | 505 |
| 3. Co-Mediation | 506 |
| V. Persönliche Anforderungen an den Mediator | 508 |
| 1. Freude am Konflikt | 508 |
| 2. Menschliche Qualitäten und „Haltung“ | 509 |
| 3. Sachverstand und Branchenkenntnis | 510 |
| 4. Vertrauen der Parteien als Schlüsselanforderung | 510 |
| VI. Honorierung des Mediators | 511 |
| 1. Stundenhonorar als Regelmodell | 511 |
| 2. Pauschalhonorare als Ausnahmefall | 512 |
| 3. Erfolgshonorar als zulässiges Honorierungsmodell | 512 |
| 4. Honorarregelungen für Anwälte | 513 |
| 5. Absicherung des Mediatorhonorars | 514 |
| 6. Abrechnung und Rechnungsstellung | 515 |
| VII. Haftung des Mediators | 515 |
| 1. Grundzüge des Haftungsregimes | 516 |
| 2. Besondere Haftungsgefahren | 517 |
| 3. Haftungsregelung und Haftungsbegrenzung | 521 |
| VIII. Ausblick: Überregulierung und Notwendigkeit von Forschung | 523 |
| § 12 Die Rolle der Anwälte | |
| I. Zwischen Skepsis und Revierabgrenzung | 525 |
| II. Wechsel zu neuem Rollenverständnis | 526 |
| III. Hinweispflicht auf die Mediation? | 527 |
| IV. Vorbereitung des Mediationsverfahrens | 528 |
| 1. Verfahrenswahl und Unterstützung bei der Verfahrenseinleitung | 529 |
| 2. Abwehr drohender Rechtsnachteile | 529 |
| XV | |

| | |
|---|-----|
| 3. Erläuterung des Verfahrens | 529 |
| 4. Inhaltliche Vorbereitung der Mediation | 530 |
| 5. Vorbereitende Schriftsätze: Struktur und Strategie | 534 |
| 6. Vorbereitung als wichtiger, integraler Bestandteil der Mediation | 536 |
| V. Teilnahme an der Mediationsverhandlung | 536 |
| 1. Formen der Teilnahme | 536 |
| 2. Ungewohnte Rolle des Anwalts | 537 |
| 3. Funktionen in der Verhandlung | 538 |
| VI. Betreuung des Mandanten nach Abschluss der Mediation | 540 |
| VII. Vergütung und Haftung | 541 |
| VIII. Der Mediationsanwalt als eigenständiger Berufstyp | 542 |
| IX. Zusammenfassung | 543 |
| § 13 Vorzüge und Nachteile der Mediation | |
| I. Vorteile der Mediation | 545 |
| 1. Kostenersparnis? | 545 |
| 2. Zeitersparnis | 549 |
| 3. Vertraulichkeit des Verfahrens | 550 |
| 4. Erleichterter Erhalt der Parteibeziehung | 550 |
| 5. Niedrigere Eintrittsschwelle und „Access to Justice“ | 551 |
| 6. Innovationskraft der Mediation und „Win-Win“ | 552 |
| 7. Höhere Verfahrenszufriedenheit | 552 |
| 8. Gesellschaftlicher Nutzen? | 553 |
| 9. Spezielle Sachkunde des neutralen Dritten | 554 |
| 10. Ethisch-moralische Überlegenheit? | 555 |
| II. Nachteile der Mediation | 555 |
| 1. Fehlende Garantie der Streiterledigung | 555 |
| 2. Verhandlungsstärke und Machtungleichgewicht | 556 |
| 3. Strategischer Missbrauch | 557 |
| 4. Keine sofortige Regelung | 560 |
| 5. Keine Bindungswirkung für Dritte | 560 |
| 6. Last der Verantwortung | 562 |
| 7. Fehlende Vollstreckbarkeit? | 562 |
| 8. Ist Mediation gesellschaftsschädlich? | 563 |
| III. Checkliste für die Verfahrenswahl | 566 |
| IV. Zusammenfassung | 566 |
| § 14 Mediationsgesetz und Mediationsrecht | |
| I. Der Weg zum Mediationsgesetz | 569 |
| II. Das Mediationsgesetz: Ein Kurzkomentar | 570 |
| 1. § 1: Begriffsbestimmungen | 570 |
| 2. § 2: Verfahren, Aufgaben des Mediators | 575 |
| 3. § 3: Offenbarungspflichten, Tätigkeitsbeschränkungen | 582 |
| 4. § 4: Verschwiegenheitspflicht | 587 |

| | |
|---|-----|
| 5. § 5: Aus- und Fortbildung des Mediators, zertifizierter Mediator | 589 |
| 6. § 6: Verordnungsermächtigung | 591 |
| 7. § 7: Forschungsvorhaben und Förderung der Mediation | 592 |
| 8. § 8: Evaluierung | 594 |
| 9. § 9: Übergangsbestimmung | 595 |
| III. Die Verordnung über die Ausbildung von zertifizierten Mediatoren | 596 |
| 1. Vorgeschriebene Ausbildung: Lehrgang und Supervision | 596 |
| 2. Keine staatliche Kontrolle: Das Prinzip der Selbstzertifizierung | 597 |
| 3. Pflicht zur Fortbildung | 599 |
| 4. Pflicht zu Einzelsupervision von vier Mediationen | 600 |
| 5. Anforderungen an Aus- und Fortbildungseinrichtungen | 600 |
| 6. Gleichwertigkeit ausländischer Ausbildungen | 601 |
| 7. Anerkennung von Altausbildungen | 601 |
| 8. Übergangsfrist | 601 |
| IV. Internationales Mediationsrecht: Das Singapur-Übereinkommen | 602 |
| V. Praxisrelevanz des formellen Mediationsrechts | 603 |
| 1. Der Evaluationsbericht der Bundesregierung | 604 |
| 2. Tatsächliche Verbreitung in der Rechtsprechung | 605 |
| VI. Kritische Bewertung und Ausblick | 605 |
| § 15 Andere ADR-Verfahren und Konfliktmanagement | |
| I. Einleitung: ADR als Sammelbegriff und Hybride Verfahren | 607 |
| II. Der Konfliktmanager und Aktives Konfliktmanagement | 608 |
| III. Collaborative Lawmaking | 609 |
| 1. Begriff | 610 |
| 2. Umsetzung | 610 |
| IV. Mini-Trial | 611 |
| 1. Begriff | 611 |
| 2. Verfahrensablauf | 611 |
| 3. Erfolgsgeheimnis | 612 |
| V. Klassische Mediation | 613 |
| VI. Early Neutral Evaluation und qualifizierte Schlichtung | 614 |
| 1. Begriff und Verfahren | 614 |
| 2. Erfolgsgeheimnis | 615 |
| 3. Integration in ein Mediationsverfahren | 616 |
| VII. Michigan-Mediation und verwandte Modelle | 616 |
| 1. Begriff | 616 |
| 2. Vor- und Nachteile | 617 |
| 3. Einbezug in eine klassische Mediation | 618 |
| VIII. MedArb-Verfahren | 618 |
| 1. Begriffsklärung und „mediation window“ | 619 |
| 2. Vor- und Nachteile | 619 |
| 3. Rechtliche Zulässigkeit von MedArb-Verfahren | 620 |

| | |
|---|-----|
| 4. Verfahrensgestaltungen | 623 |
| IX. Last-Offer-Schiedsverfahren | 624 |
| 1. Begriff | 624 |
| 2. Verfahrensdurchführung | 625 |
| 3. Vor- und Nachteile | 627 |
| 4. Einsatz in der Mediation: MEDALOA | 630 |
| X. High/Low-Arbitration | 631 |
| 1. Begriff | 632 |
| 2. Verfahrensgestaltung | 632 |
| 3. Vor- und Nachteile | 633 |
| 4. Integration in ein Mediationsverfahren | 633 |
| XI. Adjudication und Dispute Review Board | 634 |
| 1. Begriff | 634 |
| 2. Vor- und Nachteile | 635 |
| 3. Integration mit einem Mediationsverfahren | 636 |
| XII. Schiedsgerichtsverfahren | 637 |
| XIII. Konfliktmanagementsysteme | 637 |
| XIV. Zusammenfassung: Kaleidoskop von Möglichkeiten | 640 |
| Epilog | 641 |
| Anhang | 643 |
| Sachregister | 669 |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|------------------------------|--------|
| Vorwort zur 2. Auflage | V |
| Inhaltsübersicht | VII |
| Abkürzungsverzeichnis | XXXVII |
| Literaturverzeichnis | XLI |

§ 1 Einführung in die Wirtschaftsmediation

| | |
|---|----|
| I. Mediation: Das Geschäftsfeld mit Zukunft | 1 |
| II. Begriffsklärung und Abgrenzung | 3 |
| 1. Definitionen: „Mediation“ und „ADR“ | 3 |
| 2. Falsches Image und nüchterne Realität | 4 |
| 3. Abgrenzung zu anderen Streitbeilegungsverfahren | 6 |
| a) Mediation und Gerichtsprozess | 6 |
| b) Mediation und Schiedsverfahren | 7 |
| c) Mediation und Schiedsgutachten | 8 |
| d) Mediation und Schlichtung | 8 |
| e) Mediation und anwaltliche Vermittlung | 9 |
| f) Mediation und bilaterale Verhandlungen | 10 |
| 4. Prozesskontrolle, Ergebnisverantwortung und Ergebnissicherheit | 11 |
| III. Ablauf und Dynamik von Konflikten | 13 |
| 1. Das Fünf-Phasen-Modell der Konfliktbewältigung | 13 |
| 2. Erkenntniswert des Fünf-Phasen-Modells | 15 |
| 3. Einordnung der Mediation | 16 |
| IV. Abgrenzung der Wirtschaftsmediation zu anderen Mediationsformen | 17 |
| 1. Verhandlungsmediation vs. transformativ-therapeutische Mediation | 17 |
| 2. Abgrenzung zur Familienmediation | 19 |
| 3. Unterschiede zur Umweltmediation | 21 |
| 4. Abgrenzung zur innerbetrieblichen Mediation | 21 |
| 5. Ergebnis: Definition der Wirtschaftsmediation | 23 |
| V. Herkunft und Geschichte der Mediation in Deutschland | 24 |
| VI. Gegenwärtige Verbreitung der Wirtschaftsmediation | 26 |
| 1. Studien 2005–2013: Wachsende Akzeptanz, aber geringe Nutzung | 26 |
| 2. Evaluierungsbericht der Bundesregierung zum Mediationsgesetz | 27 |
| 3. Fünf Gründe für die noch geringe Verbreitung | 28 |
| VII. Zusammenfassung | 30 |

§ 2 Verhandlungstheoretische Grundlagen

| | |
|---|----|
| I. Verhandlungsforschung als Grundlage der Mediation | 31 |
| II. Grundprinzipien einer Verhandlung | 32 |
| 1. Das „Ja“ als Ziel jeder Verhandlung | 32 |
| 2. Quellen der Zufriedenheit: Ergebnis- und Verfahrenszufriedenheit | 32 |
| 3. „Wer argumentiert, verliert“ – Von der (Ohn)Macht der Argumente | 35 |
| 4. Der verhandlungstechnische Ansatz der Mediation | 36 |
| III. Kompetitives Verhandeln | 38 |
| 1. Grundschemata intuitiv-kompetitiver Verhandlungen | 38 |

| | |
|---|----|
| 2. Kompetitives Verhandeln im Modell | 40 |
| a) Beispiel: „Sportunfall in den Alpen“ | 41 |
| b) Die „ZOPA“ | 42 |
| c) Tatsächlicher Verhandlungsablauf | 43 |
| d) Analyse der Verhandlung | 45 |
| 3. Tricks in kompetitiven Verhandlungen | 47 |
| 4. Kompetitive Verhandlungen und Verhandlungsstil | 48 |
| 5. „Faires“ Verhandeln als Alternative? | 48 |
| a) Ablauf | 48 |
| b) Vor- und Nachteile des „fairen“ Verhandlungsmodells | 49 |
| c) Empfehlung: Nicht „fair“ verhandeln | 50 |
| 6. Drei Gründe für kompetitives Verhandeln | 51 |
| 7. Konsequenzen für die Wirtschaftsmediation | 52 |
| IV. Das „Harvard-Konzept“ und Kooperatives Verhandeln | 53 |
| 1. Ausgangspunkt: das Verhandlungsdilemma | 54 |
| a) Nashs Gefangenendilemma | 54 |
| b) Die „Logikfalle“ | 55 |
| c) Die Lösung: Kommunikation und Vertrauen | 57 |
| 2. Die Harvard-Orange | 58 |
| 3. Prinzip 1: Nicht Positionen argumentieren – Interessen artikulieren! | 59 |
| a) Die Begriffe „Position“ und „Interesse“ | 59 |
| b) Drei Beispiele | 60 |
| c) Der Paradigmenwechsel: problemzentrierte Verhandlungsführung | 62 |
| 4. Prinzip 2: Seid kreativ, findet Optionen! | 63 |
| a) Der Begriff „Option“ | 63 |
| b) Zwei Beispiele | 64 |
| c) Der Harvard-Dreiklang: Position – Interesse – Option | 66 |
| 5. Prinzip 3: Neutrale Standards verhandeln | 69 |
| a) Das Konzept: Nicht Ergebnisse verhandeln, sondern Maßstäbe | 70 |
| b) Beispiele | 71 |
| c) Eine Warnung: Nicht vorschnell Verteilungskämpfe vermuten! | 71 |
| 6. Prinzip 4: Das eigene BATNA kennen und verbessern | 72 |
| a) Der Begriff „BATNA“ | 72 |
| b) Beispiele | 73 |
| 7. Prinzip 5: Verhandlungspartner und Verhandlungsproblem trennen | 74 |
| 8. Zwei Fehlvorstellungen über das Harvard-Konzept | 75 |
| a) Harvard-Verhandeln ist kein freundliches Verhandeln | 75 |
| b) Kooperatives Verhandeln ist kein „weiches“ Verhandeln | 76 |
| 9. Anwendungsprobleme des Harvard-Konzepts | 77 |
| 10. Das Harvard-Konzept und die Wirtschaftsmediation | 78 |
| V. Verhandlungspsychologie | 79 |
| 1. Das Interesse an Fairness | 79 |
| 2. Heuristiken als Entscheidungsmuster | 80 |
| a) Der WYSIATI-Effekt | 81 |
| b) Der Rückschaufehler | 82 |
| c) Der Ankereffekt | 82 |
| d) Zwischenergebnis | 83 |
| 3. Das Problem der Komplexität | 83 |
| a) Ein Experiment zum Einstieg | 84 |
| b) Beispiel: „Die schwierige Erbschaft“ | 84 |
| c) Komplexität organisieren statt reduzieren | 85 |

| | |
|---|-----|
| 4. Das Transparenzproblem | 86 |
| a) Informationsvermittlung und Wissenstransfer | 86 |
| b) Beispiel: „Hat Allegro eine Zukunft?“ | 87 |
| c) Gründe für das Transparenzdefizit | 88 |
| 5. Überoptimistische Einschätzung | 89 |
| 6. Kognitive Dissonanz und Confirmation Bias | 90 |
| 7. Reaktive Abwertung und Attribution | 91 |
| 8. Principal/Agent-Problem: Interessendivergenz der Parteivertreter | 93 |
| 9. Das Phänomen der Zeit und „sunk costs“ | 94 |
| 10. Bedeutung der Verhandlungspsychologie für die Mediation | 95 |
| VI. Kommunikationstheorie und Verhandlungsführung | 95 |
| 1. Das Sender/Empfänger-Problem | 96 |
| 2. Wir hören nicht zu, um zu verstehen, sondern um zu antworten | 97 |
| 3. Das Kommunikationsquadrat von Friedemann Schulz von Thun | 97 |
| 4. Körpersprache und nonverbale Kommunikation | 99 |
| 5. NLP – Neurolinguistisches Programmieren | 100 |
| 6. Kommunikation über Visualisierung | 100 |
| 7. Achtsamkeit in der Kommunikation | 101 |
| 8. Kommunikationstheorie und Mediation | 102 |
| VII. Exkurs: Verhandeln als erlernbare Schlüsselqualifikation | 102 |
| VIII. Schlussfolgerungen: Mediation und Verhandeln | 103 |

§ 3 Einleitung des Mediationsverfahrens

| | |
|--|-----|
| I. Vom Konflikt zur Mediation | 105 |
| II. Die Mediationsvereinbarung | 105 |
| 1. Rechtsnatur und Ziel | 106 |
| 2. Wirksamkeit der Mediationsvereinbarung | 107 |
| a) Mediationsfähigkeit des Konflikts | 107 |
| b) Abschluss und Form der Vereinbarung | 109 |
| c) Unabhängigkeit vom Hauptvertrag | 110 |
| 3. Vereinbarkeit mit AGB-Vorschriften | 110 |
| a) Mediationsvereinbarung als überraschende Klausel | 111 |
| b) Das Verbot in § 309 Nr. 14 BGB | 111 |
| c) Keine unangemessene Klausel nach § 307 BGB | 112 |
| d) Die Unklarheitenregel des § 305c Abs. 2 BGB | 112 |
| e) Die einseitige Mediationsklausel | 113 |
| 4. Regelungsbedarf in Mediationsvereinbarungen | 113 |
| a) Durchsetzung der Mitwirkungspflicht | 114 |
| b) Verjährungsfälle und Ausschlussfristen | 117 |
| c) Bestimmung des Mediators | 118 |
| d) Beendigung des Mediationsverfahrens | 119 |
| 5. Bezugnahme auf eine Verfahrensordnung | 119 |
| a) Deutsche Mediationsinstitute und Verfahrensordnungen | 120 |
| b) International ausgerichtete Verfahrensordnungen | 120 |
| 6. Vorzeitige Kündigung der Mediationsvereinbarung | 121 |
| 7. Musterklauseln | 122 |
| a) Ad-hoc-Mediationsverfahren | 123 |
| b) Standardklausel bei Übernahme einer Verfahrensordnung | 123 |
| c) Eskalationsklauseln | 125 |
| d) Mediationsklausel in internationalen Verträgen | 126 |

| | |
|--|-----|
| 8. Unverbindliche Mediationsklauseln und deren Wert | 126 |
| 9. Der Mediation Pledge als einseitige Verpflichtungserklärung | 128 |
| III. Richterliche Mediation und Verweis ins Güterichterverfahren | 129 |
| 1. Die Richtermediation in den '00er Jahren | 130 |
| 2. Die Verweisung an den Güterichter nach § 278 Abs. 5 ZPO | 130 |
| 3. Die Verweisung an den externen Mediator nach § 278a ZPO | 131 |
| IV. Verfahrenseinleitung ohne Mediationsklausel | 133 |
| 1. Schwierigkeiten und Chancen | 133 |
| 2. Praktische Durchführung | 134 |
| 3. Beispiel für einen Mediationsvorschlag | 135 |
| 4. Empfehlung von dritter Seite | 137 |
| V. Zwangsweise Anordnung der Mediation | 137 |
| 1. Gesetzlich angeordnete Vermittlung | 137 |
| 2. Anordnung der Mediation durch Konzernvorstand und Vorgesetzte | 138 |
| a) Konzerninterne Streitigkeiten | 138 |
| b) Konflikte zwischen Profit-Centern | 139 |
| c) Streitigkeiten zwischen Mitarbeitern | 139 |
| 3. Aufgezwungene Mediation – ein sinnloses Verfahren? | 140 |
| VI. Der Mediationsantrag | 140 |
| 1. Funktion und Inhalt | 141 |
| 2. Praktisches Beispiel | 142 |
| VII. Zusammenfassung | 143 |

§ 4 Der Weg zur ersten Mediationsverhandlung

| | |
|---|-----|
| I. Überblick: Typischer Zeitablauf bis zur ersten Mediationssitzung | 145 |
| II. Bestimmung des Mediators | 146 |
| 1. Suche nach einem geeigneten Wirtschaftsmediator | 146 |
| 2. Auswahlmechanismen und Beauty-Contests | 147 |
| 3. Hilfestellung und Benennung durch eine Organisation | 148 |
| 4. Gemeinsame Videokonferenz mit dem Mediator | 149 |
| III. Der Mediatorvertrag | 149 |
| 1. Rechtliche Einordnung und Abgrenzungen | 149 |
| 2. Herbeiführen des Abschlusses | 150 |
| 3. Typischer Inhalt | 151 |
| 4. Beispiel für einen Mediatorvertrag | 151 |
| IV. Inhaltliche Vorbereitung der Mediationsverhandlung | 155 |
| 1. Informationsschreiben an die Parteien | 155 |
| 2. Kick-Off Meeting zum „Verfahrensmanagement“ | 156 |
| 3. Erstellen eines Zeitplanes | 158 |
| 4. Mediationseingaben und schriftliche Stellungnahmen der Parteien | 159 |
| 5. Vertrauliche Fragebögen an die Parteien | 160 |
| 6. Frühe Einzelgespräche mit den Parteien | 163 |
| 7. Erstellung eines Mediationsplans | 164 |
| 8. Videokonferenz vor der Mediationsverhandlung | 165 |
| V. Logistische Vorbereitung der Mediationsverhandlung | 165 |
| 1. Wahl des Verhandlungsortes | 165 |
| a) Raumbedarf | 166 |
| b) Luxushotels als Investition in das Mediationsverfahren | 166 |

| | |
|---|-----|
| c) Virtuelle Konferenzräume und Mediationsverhandlungen | 166 |
| 2. Ausstattung des Verhandlungsraums | 167 |
| 3. Sitzordnung der Teilnehmer | 168 |
| 4. Eintreffen der Teilnehmer und Erstkontakt | 169 |

§ 5 Überblick über den Verfahrensablauf

| | |
|--|-----|
| I. Grundstruktur des Verfahrens | 171 |
| 1. Das „Fünf-Phasen“-Modell | 171 |
| 2. Beispiel für einen idealtypischen Ablauf | 174 |
| a) Ausgangsfall: Streit um das Unternehmererbe | 174 |
| b) Das Mediationsverfahren | 174 |
| c) Die Alternative: Ausgang des Gerichtsverfahrens | 177 |
| II. Strukturiertheit und Flexibilität | 177 |
| 1. Strukturdenken als Schlüssel zum Erfolg | 178 |
| 2. Flexibilität, keine Beliebigkeit | 179 |
| 3. Führung durch den Mediator | 179 |
| III. Prinzipien der Mediation | 180 |
| 1. Freiwilligkeit | 181 |
| 2. Eigenverantwortlichkeit | 182 |
| 3. Informiertheit | 184 |
| 4. Vertraulichkeit | 185 |
| 5. Neutralität und Allparteilichkeit des Mediators | 187 |

§ 6 Erste Mediationsphase: Einführung und Abschluss des Verhandlungsvertrages

| | |
|--|-----|
| I. Aufgabe und Ziel dieser Phase | 189 |
| II. Exkurs: Die drei Ebenen des Konflikts in der Mediation | 190 |
| III. Kennenlernen der Teilnehmer | 193 |
| 1. Begrüßung und Vorstellungsrunde | 193 |
| 2. Gemeinsames Abendessen am Vortrag | 194 |
| IV. Eröffnungserklärung des Mediators | 194 |
| 1. Beispiel: Streit in der ABC-GmbH | 195 |
| 2. Elemente der Eröffnungserklärung | 197 |
| a) Konflikt und Anerkennung der Kooperationsbereitschaft | 197 |
| b) Beschreibung der Mediation | 197 |
| c) Freiwilligkeit der Mediation | 198 |
| d) Rolle des Mediators | 198 |
| e) Rolle der anwesenden Rechtsanwälte | 198 |
| f) Hinweis auf Auszeiten und Einzelgespräche | 199 |
| g) Zeitplanung | 199 |
| h) Beschreibung des folgenden Verfahrensschritts | 200 |
| i) Einholen des Einverständnisses der Parteien | 200 |
| V. Der Verhandlungsvertrag | 200 |
| 1. Aufgabe und Funktion | 201 |
| 2. Abgrenzung: Mediationsvereinbarungen und vorbereitende Verträge | 202 |
| 3. Probleme des individuellen Verhandlungsvertrags | 203 |
| a) Zeitaufwand | 204 |
| b) Frühe Verrechtlichung | 204 |
| c) Fehleranfälligkeit | 205 |

| | |
|--|-----|
| 4. Praktische Durchführung: Wege zum Verhandlungsvertrag | 205 |
| a) Stichwortartige Visualisierung der Grundregeln | 205 |
| b) Schriftliche Zusammenfassung und Bestätigung | 206 |
| c) Selektives Ausdifferenzieren einer Verfahrensordnung | 207 |
| d) Individuelles Aushandeln des Verhandlungsvertrags | 208 |
| 5. Inhalt des Verhandlungsvertrags: Beispiel mit Erläuterungen | 208 |
| a) Umschreibung des Konflikts | 209 |
| b) Ziel der Mediation und „good will“ der Parteien | 209 |
| c) Teilnehmer der Mediation und Entscheidungsbefugnis | 210 |
| d) Teilnahmeberechtigung von dritten Personen | 211 |
| e) Person und Aufgabe der Mediatorin | 212 |
| f) Ort, Zeit und Absage von Verhandlungsterminen | 212 |
| g) Durchführung der Mediation und Einzelgespräche | 213 |
| h) Kommunikation außerhalb der Verhandlungen | 213 |
| i) Sachverhaltsaufklärung | 214 |
| j) Gesprächsregeln in der Mediation | 214 |
| k) Verwertungsverbote für einen Anschlussprozess | 216 |
| l) Stillhaltevereinbarung und vorläufige Regelung | 219 |
| m) Vorzeitige Beendigung der Mediation | 220 |
| n) Beendigung der Mediation durch den Mediator | 220 |
| o) Verbindlichkeit von Vereinbarungen und Vergleichen | 221 |
| p) Hemmung der Verjährung und anderer Fristen | 222 |
| q) Aufteilung der entstehenden Kosten | 223 |
| r) Datum, Unterschriften | 224 |
| 6. Verbindlichkeit und Verwendung des Verhandlungsvertrages | 224 |
| 7. Ziel erreicht? | 226 |

§ 7 Zweite Mediationsphase: Ermittlung der Verhandlungsthemen und Parteiinteressen

| | |
|--|-----|
| I. Aufgabe und Ziel dieser Phase | 227 |
| II. Positionen und Interessen | 227 |
| III. Die Eröffnungserklärung der Parteien | 228 |
| 1. Bedeutung | 228 |
| 2. Praktische Durchführung | 229 |
| a) Vorbereitender Hinweis an die Parteien | 229 |
| b) Einführung durch den Mediator | 230 |
| c) Beispiel: Das zerrüttete Familienunternehmen | 231 |
| d) Zusammenhängende Darstellung durch die Partei | 232 |
| e) Zusammenfassung durch den Mediator | 233 |
| f) Anmerkungen des Parteianwalts | 233 |
| g) Fortsetzung des Verfahrens | 233 |
| 3. Typische Probleme | 234 |
| a) Fehlendes Ausdrucksvermögen | 234 |
| b) Unangemessener Sprachgebrauch | 234 |
| c) Unterbrechungen | 236 |
| d) Notizen des Mediators | 236 |
| e) Mehrparteienkonflikte | 237 |
| IV. Alternative Eröffnungen der Verhandlung | 238 |
| 1. Eröffnungsgespräch mit dem Mediator | 238 |
| 2. Inhaltliche Einführung in den Streit durch den Mediator | 239 |
| a) Eröffnungserklärung des Mediators | 239 |

| | |
|---|-----|
| b) Konkretes Vorgehen des Mediators | 240 |
| c) Vor- und Nachteile dieser Technik sowie Einsatzkriterien | 241 |
| V. Konflikt diagnose durch den Mediator | 242 |
| VI. Die Technik des Aktiven Zuhörens | 244 |
| 1. Die vier Grundtechniken des Aktiven Zuhörens | 245 |
| a) Paraphrasieren | 245 |
| b) Verbalisieren | 247 |
| c) Normalisieren | 247 |
| d) Strukturieren | 248 |
| e) Abgrenzung zum „Doppeln“ | 248 |
| 2. Gründe und Ziele des Aktiven Zuhörens | 249 |
| a) Entschleunigen und Herstellen von Transparenz | 249 |
| b) Das Gefühl, verstanden zu werden | 251 |
| c) Verfahrenskontrolle des Mediators | 252 |
| d) Versachlichung der Verhandlung | 252 |
| e) Zuhören und Verstehen durch die Gegenseite | 253 |
| 3. Probleme bei der Anwendung | 254 |
| a) Anforderungen an Konzentration und Disziplin | 254 |
| b) Überaktivität des Mediators | 254 |
| c) Unnatürliche Gesprächsführung | 255 |
| d) Gesprächsstillstand | 255 |
| e) Unterbrechungen | 256 |
| f) Parallele schriftliche Notizen | 257 |
| g) Experiment zur Übung | 257 |
| 4. Exkurs: Aktives Zuhören als Verhandlungstechnik | 257 |
| VII. Fragetechniken | 258 |
| 1. Bedeutung der Frage im Gespräch | 259 |
| 2. Wer fragt? | 259 |
| 3. Arten von Fragen | 260 |
| a) Offene Fragen | 260 |
| b) Halboffene Fragen | 261 |
| c) Geschlossene Fragen | 261 |
| d) Hypothetische Fragen | 263 |
| e) Suggestive Fragen | 263 |
| f) Strategische Fragen | 264 |
| g) Sokratische Fragen | 264 |
| h) Reflexive Fragen | 265 |
| i) Schweigen als Frage | 265 |
| j) Kumulierte Fragen | 265 |
| k) Wertende und rhetorische Fragen | 266 |
| 4. Ausweichmanöver des Befragten | 266 |
| 5. Entscheidung für einzelne Fragetechniken | 267 |
| VIII. Umgang mit Emotionen | 268 |
| 1. Bedeutung für die Konfliktlösung: schädlich und wertvoll | 269 |
| 2. „Let them vent“? | 270 |
| 3. Techniken des Mediators | 270 |
| a) Positive Emotionen hervorrufen und verstärken | 271 |
| b) Fokussierung auf sachorientierte Verhandlung | 271 |
| c) Erkennen und Verbalisieren von Emotionen | 272 |
| d) Umgang mit Gefühlsausbrüchen und Deeskalation | 273 |
| 4. Weitere Berücksichtigung der Emotionen | 274 |

| | |
|--|-----|
| IX. Caucus: Einzelgespräche mit dem Mediator | 275 |
| 1. Erfolgsgeheimnis oder Geheimverfahren? | 275 |
| 2. Praktische Durchführung | 276 |
| a) Einverständnis der Parteien | 276 |
| b) Zeitliche Einordnung | 276 |
| c) Vereinbarung über die Dauer | 277 |
| d) Gestaltung der Einzelsitzung | 278 |
| e) Überbrückung der Wartezeit für die andere Partei | 279 |
| f) Shuttle-Diplomatie | 279 |
| g) Caucus-Mediation und Shuttle-Mediation | 280 |
| h) Vertraulichkeit der Einzelsitzung | 280 |
| i) Beispiel für den Vorschlag des Mediators | 281 |
| 3. Chancen und Risiken der Einzelsitzung | 282 |
| a) Größere Offenheit | 282 |
| b) Beschleunigung des Mediationsverfahrens | 283 |
| c) Versachlichung der Verhandlung | 284 |
| d) Der Mediator als Advocatus Diaboli | 284 |
| e) Machtzuwachs des Mediators | 285 |
| f) Erschwertes Wiederherstellen der Parteibeziehung | 286 |
| g) Gefährdung der Unparteilichkeit des Mediators | 286 |
| h) Das „Stille-Post“-Problem | 287 |
| 4. Kriterien für den Einsatz von Einzelgesprächen | 287 |
| a) Wahrscheinlichkeit weiterer Parteibeziehungen | 287 |
| b) Rasche Streitbeilegung und Kostenerwägungen | 288 |
| c) Neutralitätsfähigkeit des Mediators | 288 |
| d) Selbstverständnis des Mediators | 289 |
| e) Überwinden eines Deadlocks | 289 |
| f) Wille der Parteien | 289 |
| 5. Zusammenfassung | 290 |
| X. Perspektivwechsel und Interventionen des Mediators | 290 |
| 1. Ausgangspunkt: Vielfalt der Konfliktwahrnehmungen | 290 |
| a) Assoziierte und dissoziierte Sichtweisen | 291 |
| b) Beispiel: Der Bonner Blindenbrunnen | 291 |
| c) Fallstudie: Der belästigte Tennistar | 292 |
| d) Perspektivenwechsel in der Mediationspraxis | 293 |
| 2. Die Technik des Reframing | 294 |
| a) Halb volles und halb leeres Glas | 294 |
| b) Grundansatz: Neue Bezugspunkt einführen | 295 |
| c) Metaphern und Geschichten | 295 |
| d) Vielfalt von Sprachmustern | 296 |
| e) Umformulieren in „Ich“-Botschaften | 297 |
| 3. Aufforderung zum Perspektivwechsel und provokative Fragen | 297 |
| a) Der klassische „Stühletausch“ | 298 |
| b) „Going to the Balcony“: Die Meta-Ansicht des Konflikts | 298 |
| c) Die „Was passiert, wenn...“-Technik | 298 |
| d) Positionswechsel in Einzelgesprächen oder als „Hausaufgabe“ | 299 |
| 4. Die „10–10–10“-Technik | 300 |
| 5. Konfrontation mit der Konfliktanalyse des Mediators | 300 |
| a) Anwendung der Technik | 300 |
| b) Fallbeispiel: Produkthaftung rund um ein Klebemittel | 302 |
| 6. Die Technik der Aufstellung | 303 |

| | |
|---|-----|
| XI. Aufdecken der Verhandlungsthemen und Parteiinteressen | 304 |
| 1. Definition der Verhandlungsthemen | 304 |
| 2. Herausarbeiten der Parteiinteressen | 305 |
| a) Ermittlung im Rahmen der Gespräche | 305 |
| b) Direkte Nachfrage nach Interessen | 306 |
| c) Rollentausch und Interessenermittlung | 306 |
| d) Interessenermittlung in Einzelgesprächen | 307 |
| e) Gewichten der Interessen | 307 |
| 3. Visualisierung der Themen und Interessen | 308 |
| a) Bedeutung der Visualisierung | 308 |
| b) Durchführung der Visualisierung | 309 |
| c) Beispiel | 310 |
| XII. Ziel erreicht? | 312 |

§ 8 Dritte Mediationsphase: Sachklärung und Feststellung der Einigungsalternative

| | |
|---|-----|
| I. Aufgabe und Ziel | 313 |
| II. Sachverhaltsklärung: Planung des weiteren Vorgehens | 314 |
| 1. Dynamik der Verhandlungen vs. informierte Entscheidung | 314 |
| 2. Klärungsbedürftige Fragen und akzeptierte Unsicherheit | 315 |
| 3. Mittel der Klärung: Strengbeweis und Alternativen | 316 |
| 4. Kosten der Sachklärung | 317 |
| 5. Verweigerte Mitwirkung | 317 |
| 6. Einführung von streitrelevantem Expertenwissen | 318 |
| III. Durchführung der Sachverhaltsklärung | 319 |
| 1. Klärung durch die Parteien selbst | 319 |
| 2. Sachverständigengutachten | 319 |
| a) Auswahl und Vorklärung | 319 |
| b) Abgestimmte und präzise Beauftragung | 320 |
| c) Einigung über Mitwirkungspflichten | 320 |
| d) Bindung an das Ergebnis? | 320 |
| e) Innovative Gestaltung | 322 |
| 3. Sachverhaltsklärung über Zeugen | 322 |
| 4. Urkunden und andere Dokumente | 323 |
| 5. Inaugenscheinnahme und Ortsbesichtigungen | 324 |
| 6. Alternative Wege der Sachklärung | 325 |
| IV. Know-how-Transfer | 326 |
| V. Exkurs: Die Rolle des Rechts in der Wirtschaftsmediation | 327 |
| 1. Recht als Entscheidungsmaßstab des Richters | 327 |
| a) Vorzüge richterlicher Entscheidungsfindung | 328 |
| b) Strukturdefizite rechtsfixierter Streitscheidung | 329 |
| c) Exkurs: Gerichtliche Vergleichsgespräche als Ausweg? | 331 |
| d) Mediation als Alternative zum Prozess? | 333 |
| 2. Aufgabe des Rechts in der Wirtschaftsmediation | 333 |
| a) Rechtliche Konfliktlösung als Alternative zur Einigung | 333 |
| b) Gesetzliche Wertungen als Hilfe bei der Lösungssuche | 334 |
| c) Rechtliche Erörterung zur Überwindung „juristischer“ Einigungshindernisse | 335 |
| d) Recht als vereinbarter Entscheidungsmaßstab | 336 |
| e) Recht und Gewinnpotentiale | 336 |

| | |
|--|-----|
| f) Kautelarjuristische Umsetzung im Vergleichsvertrag | 337 |
| g) Verfahrenssicherung | 337 |
| 3. Mediation – im Schatten des Rechts? | 337 |
| VI. Einigungsalternativen: Von BATNAs, WATNAs und RATNAs | 338 |
| 1. Von der Schmerzgrenze zum BATNA | 338 |
| 2. Von WATNAs und RATNAs | 340 |
| 3. Mediationstechniken zur Ermittlung von Nichteinigungsalternativen | 341 |
| VII. Praktische Erörterung der Rechtslage | 343 |
| 1. Aufgabe des Mediators | 343 |
| 2. Richtiger Zeitpunkt | 344 |
| 3. Erläuterung durch die Parteianwälte | 344 |
| 4. Erläuterung durch den Mediator | 346 |
| 5. Illustration der Rechtslage über Entscheidungsbäume | 347 |
| 6. Reality Testing und Advocatus Diaboli | 349 |
| 7. Erläuterung des Kosten- und Zeitaufwandes für einen Zivilprozess | 351 |
| 8. Erläuterung durch externe Dritte | 354 |
| 9. Abschluss der rechtlichen Erörterung | 354 |
| VIII. Ziel erreicht? | 355 |
| § 9 Vierte Mediationsphase: Lösungssuche und Einigungsverhandlung | |
| I. Aufgabe und Ziel dieser Phase | 357 |
| II. Eckpunkte der Verhandlungen | 357 |
| 1. Verhandlungsthemen | 357 |
| 2. Optionen als denkbare Lösungen | 358 |
| 3. Interessen als Bewertungsmaßstab | 358 |
| III. Aufstellen einer Agenda | 359 |
| 1. Reihenfolge bei selbständigen Einzelpunkten | 359 |
| 2. Reihenfolge bei voneinander abhängigen Streitpunkten | 360 |
| 3. Bausteinmethode: Aufgliederung in Unteraspekte | 361 |
| 4. Gemeinsame Zielvorstellung als Ausgangspunkt | 362 |
| 5. Methoden der Einigungssuche | 363 |
| IV. Strukturiertes Vorgehen und Verhandlungsdynamik | 363 |
| V. Brainstorming: Klassisches Modell der Lösungssuche | 364 |
| 1. Erfolgsgeheimnis: Kreativität stimulieren | 365 |
| a) Zwei Experimente | 365 |
| b) Lösung gedanklicher Blockaden | 366 |
| 2. Praktische Durchführung: Erläuterung durch den Mediator | 367 |
| 3. Bestimmung der Brainstorming-Gruppe | 368 |
| 4. Anwendungsprobleme und ihre Überwindung | 369 |
| a) Inaktivität der Teilnehmer | 369 |
| b) Umgang mit „Killerphrasen“ | 372 |
| c) „Mediator’s Disease“ | 372 |
| 5. Aufgabe des Mediators: Leitung, Visualisierung und Konkretisierung | 372 |
| 6. Bewerten und Ausgestalten der Optionen | 373 |
| a) Reihenfolge der diskutierten Optionen | 373 |
| b) Bewertung anhand der Interessen | 374 |
| c) „PMI“-Bewertungsmethode und „SWOT“-Analyse | 375 |
| d) Konkretisierung | 376 |
| e) Mediator als Mini-Schlichter | 376 |

| | |
|---|-----|
| 7. Zusammenfügen des Einigungspakets | 377 |
| 8. Beispiel: Der unzufriedene Einkaufsleiter | 377 |
| VI. Verwandte Kreativitätstechniken | 379 |
| 1. Mindmapping | 380 |
| a) Funktionsweise und praktische Handhabung | 380 |
| b) Beispiel: Zerstrittene Gesellschafter | 381 |
| c) Vorteile und Anwendungsprobleme | 381 |
| 2. Metaplan-Technik | 382 |
| 3. Brainwriting | 382 |
| VII. Logrolling: Einigungsoptimierung durch Tauschgeschäfte | 383 |
| 1. Begriff | 384 |
| 2. Beispiel: Verdachtskündigung des Prokuristen | 384 |
| 3. Praktische Anwendung | 385 |
| a) Vielzahl von Vergleichselementen | 385 |
| b) Klassischer Anwendungsbereich: Streit ums Geld | 386 |
| c) Ermittlung gewinnbringender Tauschgeschäfte | 387 |
| d) Vorteile | 387 |
| 4. Exkurs: Logrolling als kompetitive Verhandlungstechnik | 388 |
| VIII. Die Sechs-Hüte-Technik und Walt Disneys Arbeitszimmer | 388 |
| 1. Die Sechs Hüte von Edward de Bono | 389 |
| 2. Die drei Arbeitszimmer von Walt Disney | 390 |
| IX. Prozessrisikoanalyse | 390 |
| 1. Begriff | 391 |
| 2. Beispiel: Das undichte Flachdach | 392 |
| 3. Vor- und Nachteile | 394 |
| a) Rationale Vergleichsentscheidung | 394 |
| b) Verbessertes Strukturwissen | 395 |
| c) Verbessertes Risikobewusstsein | 395 |
| d) Exkurs: Risikoverhalten der Parteien | 396 |
| e) Grundlage für Teilvergleiche | 396 |
| f) Veranschaulichung juristischer Fragestellungen | 397 |
| g) Akzeptable Ungenauigkeit oder Scharlatanerie? | 397 |
| h) Hoher Kostenaufwand | 399 |
| i) Überforderung der Parteien | 399 |
| j) Verrechtlichung des Konflikts | 399 |
| 4. Praktisches Vorgehen | 400 |
| a) Gemeinsame Verhandlung | 400 |
| b) Einzelsitzung | 400 |
| c) Einigungsfenster erarbeiten und durchschreiten | 400 |
| 5. Prozessrisikoanalyse für Fortgeschrittene | 401 |
| 6. Abschließendes Beispiel: Die verspätete Maschine | 403 |
| 7. Zusammenfassung | 407 |
| X. Verteilungskämpfe und Aufteilungsverfahren | 408 |
| 1. Warnung: Keine übereilten Annahmen | 408 |
| 2. Die „Neutrale Standard“-Methode | 408 |
| a) Vorgehensweise | 409 |
| b) Beispiele | 409 |
| c) „Würfel“ – Zufall als Entscheidungsmaßstab | 410 |
| d) Gewalt als Einigungsmodell? | 411 |
| 3. „Der eine teilt, der andere wählt“ | 412 |

| | |
|--|-----|
| 4. Die Adjusted-Winner Methode | 412 |
| XI. Einigungssuche in Einzelgesprächen | 415 |
| 1. Einigungsspielräume und Caucus | 415 |
| a) Der Mediator als ehrlicher Makler | 415 |
| b) Überbrücken geringfügiger Differenzen | 416 |
| c) Kritik an diesem Vorgehen | 417 |
| 2. Agent of Reality | 417 |
| 3. Der Mediator als Konfliktberater | 418 |
| 4. Der Mediator als Bote – und schlichtes Feilschen | 419 |
| XII. Überwinden von Verhandlungsstillständen | 420 |
| 1. Einfach etwas Anderes tun | 420 |
| 2. Diskussion des BATNA und dessen bewusste Verschlechterung | 421 |
| 3. Napoleons Russlandfeldzug | 422 |
| 4. Der „Columbo-Trick“ | 423 |
| XIII. Der Einigungsvorschlag des Mediators | 423 |
| XIV. Beendigung ohne Vergleich | 425 |
| 1. Vorab: Fehlende Einigung ist nicht notwendig Scheitern | 425 |
| 2. Geordnete Beendigung | 425 |
| 3. Teileinigungen? | 426 |
| 4. Inhaltliches Abschlussschreiben des Mediators | 426 |
| 5. Absprache des weiteren Vorgehens | 427 |
| XV. Ziel erreicht? | 427 |

§ 10 Fünfte Mediationsphase: Abschluss des Vergleichsvertrags

| | |
|--|-----|
| I. Aufgabe und Ziel dieser Phase | 429 |
| II. Von der Einigung im Grundsatz zum Abschluss des Vergleichsvertrags | 429 |
| 1. Parteien mit anwaltlicher Begleitung | 430 |
| 2. Parteien ohne anwaltliche Begleitung | 430 |
| a) Keine Warnpflicht in Bezug auf die Rechtslage | 431 |
| b) Mögliche Aufklärungspflichten über Sachlage und Vertragsinhalt | 431 |
| c) Hinweispflicht auf Möglichkeit externen Rechtsrats | 432 |
| d) Nachträgliche Beratung durch externe Anwälte | 433 |
| 3. Abbruch der Verhandlungen durch den Mediator | 434 |
| III. Parteien als Vertragsautoren | 434 |
| IV. Aufgaben des Mediators bei der Abfassung des Vergleichsvertrags | 435 |
| 1. Gewährleistung der Vollständigkeit | 435 |
| 2. Gewährleistung der rechtlichen Wirksamkeit | 436 |
| a) Vertragsgestaltung als verbotene Rechtsdienstleistung? | 436 |
| b) Beratung durch Parteianwälte | 438 |
| c) Beratung durch den Notar | 438 |
| d) Beratung durch einen gemeinsam beauftragten Anwalt | 439 |
| e) Zusammenfassung | 439 |
| 3. Beachten der praktischen Durchführbarkeit | 440 |
| a) Problemstellung | 440 |
| b) Praktische Handhabung | 441 |
| V. Praktische Gestaltung der Vertragsphase | 442 |
| 1. Vorüberlegungen: Zeitaufwand und Komplexität | 443 |
| 2. Einfacher Vergleich: Sofortige Formulierung des Vertrages | 443 |

| | |
|--|-----|
| 3. Komplexe Einigung: Schrittweises Vorgehen | 444 |
| a) Erstellung eines unverbindlichen Vergleichskonzepts | 444 |
| b) Planung des weiteren Vorgehens | 445 |
| c) Entwurf des Vergleichsvertrages durch den Mediator | 445 |
| d) „One-Text“-Verfahren in der Vertragsgestaltung | 446 |
| e) Besprechung des Vertragsentwurfs | 447 |
| f) Reinschrift des Vertrages und Unterzeichnung | 448 |
| g) Closing und symbolische Beendigung der Mediation | 449 |
| VI. Inhaltliche Gestaltung des Vergleichsvertrags | 449 |
| 1. Klare Festlegung der Leistungspflichten | 450 |
| a) Die „5-W“-Regel | 450 |
| b) Das „SMART“-Prinzip | 453 |
| 2. Struktur des Abschlussvertrages | 454 |
| a) Bezeichnung des Vertrages und der Parteien | 454 |
| b) Einleitung, Definitionen, Streitgeschichte und Vertragsziel | 454 |
| c) Wichtiges vor Unwichtigem | 455 |
| d) Mediationstypische Klauseln | 456 |
| e) Erledigungsklauseln: Herzstück vieler Vergleichsverträge | 457 |
| f) Schriftformvereinbarung und salvatorische Klausel | 459 |
| g) Streitbeilegungsklauseln im Abschlussvertrag | 460 |
| 3. Form des Abschlussvertrages | 461 |
| 4. Vertragssprache | 461 |
| 5. Äußere Gestaltung | 462 |
| VII. Rechtliche Grenzen der Vertragsgestaltung | 463 |
| 1. Vergleich gemäß § 779 BGB | 463 |
| 2. Gesetzliche Verbote und Sittenwidrigkeit | 464 |
| 3. Formfehler | 465 |
| 4. Anfechtbarkeit | 465 |
| 5. Beachtung der AGB-Vorschriften | 466 |
| 6. Unklare Formulierungen | 467 |
| VIII. Durchsetzung der Vertragspflichten | 468 |
| 1. Erzwingbarkeit und Vollstreckbarkeit: Scheindiskussion und Realität | 468 |
| 2. Notwendigkeit einer vertraglichen Absicherung | 469 |
| a) Freiwillige Erfüllung | 469 |
| b) Sofortige Erfüllung möglich? | 470 |
| c) Zivilrechtliche Konsequenzen der Nichterfüllung | 470 |
| d) Eingehungsbetrug als strafrechtliche Sanktion | 471 |
| e) Kriterien für die Notwendigkeit von Sicherungsmaßnahmen | 471 |
| 3. Praxisproblem: Widerstand der Parteien | 472 |
| 4. Schuldrechtliche Anreize und Absicherungen | 473 |
| a) Vertragsstrafe | 474 |
| b) Verfallklauseln und pauschalierter Schadenersatz | 475 |
| c) Verzinsung der Forderung | 476 |
| d) Treuhänderabreden | 476 |
| e) Sicherheiten | 476 |
| f) Überwachung durch den Mediator oder einen Dritten | 477 |
| g) Garantie der Leistungserfüllung durch den Mediator | 477 |
| h) Innovative Lösungen | 478 |
| 5. Vollstreckbarkeit | 478 |
| a) Notarielle Urkunde | 478 |
| b) Anwaltsvergleich | 479 |

| | |
|--|-----|
| c) Schiedsspruch mit vereinbartem Wortlaut? | 480 |
| d) Vergleich vor Gütestellen | 482 |
| e) Gerichtlicher Vergleich | 482 |
| f) Internationale Vollstreckbarkeit und Singapore-Convention | 482 |
| IX. Praxisbeispiel: Ein problembeladener Unternehmenskauf | 483 |
| 1. Der Streitfall: Der „Dresdener-Plaste“-Unternehmenskauf | 483 |
| 2. Verlauf der Mediation und vorläufige Einigung | 485 |
| 3. Der Vergleichsvertrag | 486 |
| X. Ziel erreicht? | 491 |

§ 11 Person und Rolle des Mediators

| | |
|--|-----|
| I. Ausbildung zum Mediator | 493 |
| 1. Gesetzliche Pflicht zur Ausbildung? | 493 |
| 2. Tatsächliche Notwendigkeit einer Ausbildung | 494 |
| 3. Ausbildungsinhalt, Standards und Ausbildungseinrichtungen | 495 |
| 4. Der „zertifizierte Mediator“ | 497 |
| 5. Ein offenes Wort zur Ausbildungslage | 497 |
| II. Zwingend Jurist? | 498 |
| 1. Wirtschaftsmediation und Rechtsdienstleistungsgesetz | 498 |
| a) Ausgangspunkt: Verbot unqualifizierter Rechtsberatung | 498 |
| b) Ist Mediation erlaubnispflichtige Rechtsdienstleistung? | 499 |
| c) Ergebnis und Ausblick | 500 |
| 2. Anwaltsmediator als die bessere Wahl? | 501 |
| III. Macht des Mediators | 502 |
| IV. Mediationsstile | 504 |
| 1. Das Riskin-Modell | 504 |
| 2. Mediationsstile in der Praxis | 505 |
| 3. Co-Mediation | 506 |
| V. Persönliche Anforderungen an den Mediator | 508 |
| 1. Freude am Konflikt | 508 |
| 2. Menschliche Qualitäten und „Haltung“ | 509 |
| 3. Sachverstand und Branchenkenntnis | 510 |
| 4. Vertrauen der Parteien als Schlüsselanforderung | 510 |
| VI. Honorierung des Mediators | 511 |
| 1. Stundenhonorar als Regelmodell | 511 |
| 2. Pauschalhonorare als Ausnahmefall | 512 |
| 3. Erfolgshonorar als zulässiges Honorierungsmodell | 512 |
| 4. Honorarregelungen für Anwälte | 513 |
| 5. Absicherung des Mediatorhonorars | 514 |
| 6. Abrechnung und Rechnungsstellung | 515 |
| VII. Haftung des Mediators | 515 |
| 1. Grundzüge des Haftungsregimes | 516 |
| 2. Besondere Haftungsgefahren | 517 |
| a) Schutz vor Rechtsnachteilen infolge der Mediation | 517 |
| b) Entscheidung für nachteiligen Vergleichsvertrag | 518 |
| c) Mangelhafte Gestaltung des Vergleichsvertrags | 519 |
| d) Entlastung durch Beteiligung von Rechtsanwälten | 520 |
| e) Haftungsrisiken bei vorzeitigem Abbruch der Mediation | 521 |

| | |
|---|-----|
| 3. Haftungsregelung und Haftungsbegrenzung | 521 |
| VIII. Ausblick: Überregulierung und Notwendigkeit von Forschung | 523 |

§ 12 Die Rolle der Anwälte

| | |
|---|-----|
| I. Zwischen Skepsis und Revierabgrenzung | 525 |
| II. Wechsel zu neuem Rollenverständnis | 526 |
| III. Hinweispflicht auf die Mediation? | 527 |
| IV. Vorbereitung des Mediationsverfahrens | 528 |
| 1. Verfahrenswahl und Unterstützung bei der Verfahrenseinleitung | 529 |
| 2. Abwehr drohender Rechtsnachteile | 529 |
| 3. Erläuterung des Verfahrens | 529 |
| 4. Inhaltliche Vorbereitung der Mediation | 530 |
| a) Aufarbeitung des Sachverhalts | 530 |
| b) Zusammenstellen der eigenen Argumente – aber nur kurz! | 531 |
| c) Aufstellung des eigenen Verhandlungsteams | 531 |
| d) Analyse der Teilnehmer auf der Gegenseite | 532 |
| e) Interessen und Ziele des Mandanten ermitteln | 532 |
| f) Konsequenzen eines Scheiterns bedenken | 532 |
| g) Vorbereitende Lösungssuche? | 533 |
| h) Interne Rollenverteilung klären | 534 |
| i) Checkliste für den Parteianwalt | 534 |
| 5. Vorbereitende Schriftsätze: Struktur und Strategie | 534 |
| 6. Vorbereitung als wichtiger, integraler Bestandteil der Mediation | 536 |
| V. Teilnahme an der Mediationsverhandlung | 536 |
| 1. Formen der Teilnahme | 536 |
| 2. Ungewohnte Rolle des Anwalts | 537 |
| 3. Funktionen in der Verhandlung | 538 |
| a) Mediationsgerechte Vermittlung juristischen Know-hows | 538 |
| b) Emotionale Unterstützung und Entscheidungsverantwortung | 538 |
| c) Verhinderung von Machtungleichgewichten | 539 |
| d) Erstellung des Vergleichsvertrags | 539 |
| e) Bessere Vorbereitung der weiteren Auseinandersetzung | 540 |
| VI. Betreuung des Mandanten nach Abschluss der Mediation | 540 |
| VII. Vergütung und Haftung | 541 |
| VIII. Der Mediationsanwalt als eigenständiger Berufstyp | 542 |
| IX. Zusammenfassung | 543 |

§ 13 Vorzüge und Nachteile der Mediation

| | |
|---|-----|
| I. Vorteile der Mediation | 545 |
| 1. Kostenersparnis? | 545 |
| a) Methodische Problematik eines Kostenvergleichs | 545 |
| b) Versuch einer Musterrechnung | 547 |
| c) Aussagekraft und Schlussfolgerungen | 547 |
| 2. Zeitersparnis | 549 |
| 3. Vertraulichkeit des Verfahrens | 550 |
| 4. Erleichterter Erhalt der Parteibeziehung | 550 |
| 5. Niedrigere Eintrittsschwelle und „Access to Justice“ | 551 |

| | |
|---|-----|
| 6. Innovationskraft der Mediation und „Win-Win“ | 552 |
| 7. Höhere Verfahrenszufriedenheit | 552 |
| 8. Gesellschaftlicher Nutzen? | 553 |
| 9. Spezielle Sachkunde des neutralen Dritten | 554 |
| 10. Ethisch-moralische Überlegenheit? | 555 |
| II. Nachteile der Mediation | 555 |
| 1. Fehlende Garantie der Streiterledigung | 555 |
| 2. Verhandlungsstärke und Machtungleichgewicht | 556 |
| 3. Strategischer Missbrauch | 557 |
| a) Verschleppungsabsicht | 557 |
| b) Informationsgewinnung für einen Anschlussprozess | 558 |
| 4. Keine sofortige Regelung | 560 |
| 5. Keine Bindungswirkung für Dritte | 560 |
| a) Fehlende Präjudizwirkung und Abschreckung | 561 |
| b) Fehlende rechtliche Bindung | 561 |
| 6. Last der Verantwortung | 562 |
| 7. Fehlende Vollstreckbarkeit? | 562 |
| 8. Ist Mediation gesellschaftsschädlich? | 563 |
| a) „Against Settlement“ | 563 |
| b) Wem gehört der Konflikt? | 564 |
| c) Fehlende Rechtsfortbildung | 565 |
| d) Mediation als nüchternes Verfahren | 565 |
| III. Checkliste für die Verfahrenswahl | 566 |
| IV. Zusammenfassung | 566 |

§ 14 Mediationsgesetz und Mediationsrecht

| | |
|---|-----|
| I. Der Weg zum Mediationsgesetz | 569 |
| II. Das Mediationsgesetz: Ein Kurzkomentar | 570 |
| 1. § 1: Begriffsbestimmungen | 570 |
| a) Anwendungsbereich und missglückte Definition der Mediation | 570 |
| b) Vertraulichkeit als verzichtbares Element | 571 |
| c) Strukturiertheit des Verfahrens | 572 |
| d) Neutraler Verfahrensleiter ohne Verhandlungsmacht | 572 |
| e) Freiwilligkeit der Verfahrensteilnahme | 573 |
| f) Eigenverantwortlichkeit der Teilnahme | 573 |
| g) Ziel des Verfahrens: Einvernehmliche Beilegung des Konflikts | 574 |
| h) Bereinigte gesetzliche Definition der Mediation | 574 |
| i) Keine Rechtspflichten aus § 1 MediationsG | 574 |
| 2. § 2: Verfahren, Aufgaben des Mediators | 575 |
| a) Fragmentarische Gesamtregelung | 575 |
| b) § 2 Abs. 1: Das Auswahlrecht der Parteien für den Mediator | 575 |
| c) § 2 Abs. 2: Informations- und Vergewisserungspflicht | 576 |
| d) § 2 Abs. 3: Tätigkeit des Mediators | 578 |
| e) § 2 Abs. 4: Einbezug Dritter und Nichtöffentlichkeit | 578 |
| f) § 2 Abs. 5: Beendigungsrecht der Parteien und des Mediators | 579 |
| g) § 2 Abs. 6: Pflichten in Bezug auf eine Einigung | 581 |
| 3. § 3: Offenbarungspflichten, Tätigkeitsbeschränkungen | 582 |
| a) § 3 Abs. 1: Offenlegungspflichten des Mediators | 582 |
| b) § 3 Abs. 2: Tätigkeitsverbot bei parteilicher Vorberatung | 584 |
| c) § 3 Abs. 3: Tätigkeitsverbot in und für Sozietäten | 585 |

| | |
|---|-----|
| d) § 3 Abs. 4: Ausnahmeregelung bei Zustimmung der Parteien | 585 |
| e) § 3 Abs. 5: Auskunftspflicht des Mediators | 586 |
| 4. § 4: Verschwiegenheitspflicht | 587 |
| 5. § 5: Aus- und Fortbildung des Mediators, zertifizierter Mediator | 589 |
| a) § 5 Abs. 1: Aus- und Fortbildung in eigener Verantwortung | 589 |
| b) § 5 Abs. 2: Der zertifizierte Mediator | 590 |
| c) § 5 Abs. 3: Pflicht zur Fortbildung für zertifizierte Mediatoren | 591 |
| 6. § 6: Verordnungsermächtigung | 591 |
| 7. § 7: Forschungsvorhaben und Förderung der Mediation | 592 |
| a) § 7 Abs. 1: Studien zur Einführung einer Mediationskostenhilfe | 592 |
| b) § 7 Abs. 2: Mögliche Mediationskostenhilfe | 593 |
| c) § 7 Abs. 3: Bericht an den Bundestag | 593 |
| 8. § 8: Evaluierung | 594 |
| a) § 8 Abs. 1: Evaluierung des MediationsG | 594 |
| b) § 8 Abs. 2: Empfehlung gesetzgeberischer Maßnahmen | 594 |
| 9. § 9: Übergangsbestimmung | 595 |
| III. Die Verordnung über die Ausbildung von zertifizierten Mediatoren | 596 |
| 1. Vorgeschriebene Ausbildung: Lehrgang und Supervision | 596 |
| 2. Keine staatliche Kontrolle: Das Prinzip der Selbstzertifizierung | 597 |
| 3. Pflicht zur Fortbildung | 599 |
| 4. Pflicht zu Einzelsupervision von vier Mediationen | 600 |
| 5. Anforderungen an Aus- und Fortbildungseinrichtungen | 600 |
| 6. Gleichwertigkeit ausländischer Ausbildungen | 601 |
| 7. Anerkennung von Altausbildungen | 601 |
| 8. Übergangsfrist | 601 |
| IV. Internationales Mediationsrecht: Das Singapur-Übereinkommen | 602 |
| V. Praxisrelevanz des formellen Mediationsrechts | 603 |
| 1. Der Evaluationsbericht der Bundesregierung | 604 |
| 2. Tatsächliche Verbreitung in der Rechtsprechung | 605 |
| VI. Kritische Bewertung und Ausblick | 605 |
| § 15 Andere ADR-Verfahren und Konfliktmanagement | |
| I. Einleitung: ADR als Sammelbegriff und Hybride Verfahren | 607 |
| II. Der Konfliktmanager und Aktives Konfliktmanagement | 608 |
| III. Collaborative Lawmaking | 609 |
| 1. Begriff | 610 |
| 2. Umsetzung | 610 |
| IV. Mini-Trial | 611 |
| 1. Begriff | 611 |
| 2. Verfahrensablauf | 611 |
| 3. Erfolgsgeheimnis | 612 |
| V. Klassische Mediation | 613 |
| VI. Early Neutral Evaluation und qualifizierte Schlichtung | 614 |
| 1. Begriff und Verfahren | 614 |
| 2. Erfolgsgeheimnis | 615 |
| 3. Integration in ein Mediationsverfahren | 616 |

| | |
|---|-----|
| VII. Michigan-Mediation und verwandte Modelle | 616 |
| 1. Begriff | 616 |
| 2. Vor- und Nachteile | 617 |
| 3. Einbezug in eine klassische Mediation | 618 |
| VIII. MedArb-Verfahren | 618 |
| 1. Begriffsklärung und „mediation window“ | 619 |
| 2. Vor- und Nachteile | 619 |
| 3. Rechtliche Zulässigkeit von MedArb-Verfahren | 620 |
| a) Mediationsteil ohne vertrauliche Einzelgespräche | 620 |
| b) Mediationsteil mit vertraulichen Einzelgesprächen | 621 |
| 4. Verfahrensgestaltungen | 623 |
| IX. Last-Offer-Schiedsverfahren | 624 |
| 1. Begriff | 624 |
| 2. Verfahrensdurchführung | 625 |
| a) Prozessvertragliche Vereinbarungen | 625 |
| b) Unmittelbare Bindung des Schiedsgerichts? | 626 |
| c) Geschickte Antragsgestaltung | 626 |
| 3. Vor- und Nachteile | 627 |
| a) Gesteigerte Vergleichsbereitschaft: Wettlauf um die Vernunft | 627 |
| b) Verhandlungsergebnis als Teil des Schiedsspruchs | 628 |
| c) Bewältigung komplexer Einigungsanforderungen | 628 |
| d) Hohes Verlustrisiko | 629 |
| e) Konsequenz: Keine ex-ante Verfahrenswahl | 629 |
| 4. Einsatz in der Mediation: MEDALOA | 630 |
| a) Beilegung von Verteilungskämpfen | 630 |
| b) Entscheidung erst nach Scheitern der Mediation | 630 |
| c) Bestimmung des Schiedsrichters | 630 |
| d) „Envelope“-Verfahren | 631 |
| X. High/Low-Arbitration | 631 |
| 1. Begriff | 632 |
| 2. Verfahrensgestaltung | 632 |
| 3. Vor- und Nachteile | 633 |
| 4. Integration in ein Mediationsverfahren | 633 |
| XI. Adjudication und Dispute Review Board | 634 |
| 1. Begriff | 634 |
| 2. Vor- und Nachteile | 635 |
| 3. Integration mit einem Mediationsverfahren | 636 |
| XII. Schiedsgerichtsverfahren | 637 |
| XIII. Konfliktmanagementsysteme | 637 |
| XIV. Zusammenfassung: Kaleidoskop von Möglichkeiten | 640 |
| Epilog | 641 |
| Anhang | 643 |
| Sachregister | 669 |